

## Управленческие ценности руководителей

Ю. Д. КРАСОВСКИЙ

(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ)

В статье описывается пример изучения управленческих ценностей руководителей одной из фирм по методикам автора.

Ключевые слова: управленческие отношения, ценностные ориентации руководителей, управленческие позиции руководителей.

Изучение поведения работников деловых организаций предполагает понимание того, какие *ценностные ориентации* регулируют *управленческие отношения* в двух «связках»: «руководитель — сотрудники» и «руководитель — подчиненные». Эти отношения могут быть основаны на «мягкой» требовательности (чаще всего руководитель — женщина) и на требовательности «жесткой» (чаще всего руководитель — мужчина). Разумеется, существует и многообразие этих управленческих отношений. Но каждый руководитель имеет свою *управленческую программу* выполнения заданий, т. е. *последовательность определенных действий, которая отражается в его сознании в определенном алгоритме*. И в зависимости от ситуаций он реализует ее в своей управленческой практике вместе с работниками подразделения, которым он руководит. *Управленческие отношения руководителя — устойчивые состояния ответственной взаимозависимости в системе «руководство — подчинение», осознаваемые и руководителем, и работниками как необходимость организационной упорядоченности*. Это главное инструментальное понятие. *Ценностные ориентации руководителя — это «живущие» в его сознании предпочтительные моральные критерии поведения по отношению к работникам, подчиненным ему по должностному статусу и должностным инструкциям*.

**Диагностическая ситуация.** Руководителям среднего звена управления, обучавшимся в Государственном университете управления (ГУУ) на факультете повышения квалификации, предъявлялось шесть карточек, на которых были записаны ценностные ориентации: *Перспектива; Инициатива; Стимул; Резерв;*

*Сотрудничество; Эффект*. Они должны были ранжировать эти карточки в осуществлении своей управленческой программы. На втором этапе им предлагалось ранжировать эти ценностные ориентации за своих работников и сопоставить результаты. Экспериментатору важно было выяснить, совпадут или нет оба ранжировочных выбора, и узнать, почему их выборы осуществлялись именно так. Отрабатывая «шаги» своей управленческой программы, каждый руководитель объяснял, почему он выбирает именно так, а не иначе. Все «ранжировки» записывались на доске, чтобы потом была возможность их сравнить и определить «шаги» управленческой программы каждого из руководителей.

Расположение этих «ранжировок» создает определенное *диспозиционное поле*, в котором руководители учатся понимать *управленческие позиции* других. При этом споры между ними о том, кто прав, в этом эксперименте были совершенно исключены. В таблице (с. 150) приводится пример учебной работы по формированию диспозиционного поля, в котором представлены двойные ранжировки руководителей (за себя и подчиненных).

В этих двойных ранжировках каждого руководителя демонстрируется индивидуальное видение управленческой программы в соответствии с осознанием своей *управленческой позиции*. Во-первых, у каждого руководителя разные управленческие позиции по сравнению с коллегами. Во-вторых, они разные и по отношению к подчиненным, кроме одной: у четвертого руководителя эти позиции полностью совпадают! В-третьих, ранжируя управленческие ценности за себя, у руководителей, как правило, на первом месте позиция «Перспектива». В-четвертых, ранжируя эти ценности за

<i>Руководитель</i>	<i>Ранжировка за себя</i>	<i>Ранжировка за подчиненных</i>
1-й	Инициатива Перспектива Стимул Сотрудничество Эффект Резерв	Стимул Перспектива Инициатива Сотрудничество Эффект Резерв
2-й	Перспектива Стимул Инициатива Эффект Сотрудничество Резерв	Стимул Перспектива Резерв Эффект Инициатива Сотрудничество
3-й	Перспектива Стимул Инициатива Сотрудничество Эффект Резерв	Стимул Эффект Инициатива Перспектива Резерв Сотрудничество
4-й	Стимул Эффект Перспектива Инициатива Сотрудничество Резерв	Стимул Эффект Перспектива Инициатива Сотрудничество Резерв
5-й	Перспектива Стимул Инициатива Сотрудничество Резерв Эффект	Стимул Сотрудничество Перспектива Инициатива Эффект Резерв
6-й	Перспектива Эффект Стимул Инициатива Сотрудничество Резерв	Стимул Инициатива Перспектива Сотрудничество Резерв Эффект

подчиненных, они обычно на первое место выдвигают позицию «Стимул». Такой расклад выборов является типичным: это проверено на многих занятиях. Но если ранжировки карточек «за себя» и «за других» совпадают, то это означает, что руководитель хорошо чувствует себя в «обратных связях» с подчиненными: такие связи оказываются для него решающими.

Руководитель, находясь в своей управленческой позиции, ориентируется на перспективу, которая в конечном счете и должна бы дать необходимый эффект в выполнении заданий управленческой программы. Но, оказываясь

в позиции подчиненного работника, он ориентируется прежде всего на стимулы, которые ранжированы с большим отрывом от других ценностных ориентаций. Для руководителей здесь главное — не поддаться на такое стимулирование, которое сулит большие деньги. Опыт показывает, что, во-первых, не все люди работают только за деньги, во-вторых, большие деньги не всегда стимулируют отличную работу: к ним привыкают. В сознании работников возникает *предел восприятия стимулов*, который мешает им работать в полной мере.

Отработка первого блока управленческой программы предполагает выявление таких показателей, которые удовлетворили бы глубинную потребность работников в признании их достижений, имея в виду *единство материальных и моральных стимулов* при доминировании материальных. От того, как будет отработан этот блок, зависит успех всей управленческой программы, ибо *потребность в признании осознается личностью как высшая ценность*. Можно рекомендовать семь общих правил, дающих определенный диапазон успешной разработки этого блока:

— системы материального стимулирования должны быть *просты и понятны* каждому работнику;

— эти системы должны быть *гибкими*, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;

— размеры поощрения должны быть экономически и психологически *обоснованы* (больше и реже; чаще, но меньше);

— поощрение работников важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как *правильные*;

— система поощрений должна формировать у работников ощущение *справедливости* материальных вознаграждений;

— эта система должна способствовать *повышению заинтересованности* работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками;

— в этой системе работники должны видеть *четкую взаимосвязь* между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Эти правила используются для конструирования системы материального поощрения работников с учетом использования зарубежных методик. Важно отработать сочетание фиксированной индивидуальной *заработной платы* работника с выплатой *дивидендов* в зависимости от количества его акций; *комиссионных* (3–12%) за успешную реализацию товара; *премий* за выполнение и перевыполнение установленных показателей. Важным для развития человеческого потенциала компаний

является и *участие работников в прибыли*, так как это объединяет их трудовые усилия. Очень важно определить в связи с этим, *сколько раз* (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, два или один раз в год) будет выплачиваться денежное вознаграждение помимо зарплаты и в каких размерах. Для отработки материального и морального вознаграждения работников, включая льготы, служащими отдела управления персоналом проводятся опросы сотрудников по специализированным методикам, в которых отрабатываются определенные *оценочные показатели* для каждой категории работников, предусматривающие их профессиональный рост и развитие компетенций.

Эта общая схема открывает возможности сочетания оплаты индивидуального, кооперированного и индивидуально-кооперированного труда таким образом, чтобы направлять *усилия всех работников* на достижение общезначимых результатов, т. е. заинтересовывать *всех работников в успехе общего дела*. С этого *стимула* и начинается организационная культура управления в фирме. Если такая система вознаграждений уже есть и начинает совершенствоваться, то руководство фирмы дает работникам почувствовать *перспективу*, чтобы свои личные достижения они увязывали с перспективами работы в фирме. Их личная карьера может быть увязана с оценкой *эффективности* их работы, а развитие предприятия — с тем, какие инициативные предложения работники вносят, чтобы усилить конкурентоспособность компании. Накапливая банк инициативных предложений, компания тем самым создает задел на будущее. Это позволит создать целевые проблемные группы для решения «стыковых» проблем на основе *делового сотрудничества* специалистов разного профиля. Тогда окажется, что такой подход помогает не только находить новые *мотивационные ресурсы*, но и создавать *резервы творческого роста* сотрудников в развитии компании. Эти заделы на будущее дадут возможность сотрудникам работать *на самообеспечение гарантии занятости*, что может стать ведущей ценностной ориентацией в повышении *конкурентоспособности фирмы* как

ее главной цели развития. Если эта цель принимается всеми работниками, то можно предположить, что в компании формируется такая организационная культура управления, главными показателями которой являются *единые ценностные регуляторы* поведения работников.

Но тогда по-иному осознаются и управленческие отношения руководителей с подчиненными. Эти отношения уже заставляют руководителей задумываться над тем, как они формируются, воспроизводятся и развиваются. Более глубокий уровень осознания этих отношений руководителями предполагает ответ на следующие вопросы: «В какой мере эффективны мои отношения с подчиненными?»; «Какое управленческое кредо они выражают и есть ли оно у меня? А если есть, то как оно меняется в процессе моего профессионального роста и как я совмещаю мой новый управленческий опыт с прежним?». Ответ на эти вопросы возможен только в том случае, если предложить руководителям «развернутый набор» управленческих ценностей, которые характеризуют позитивные и негативные управленческие отношения. Такие управленческие ценности были «открыты» в многочисленных интервью с руководителями (все мужчины). Они-то и предлагались им на учебных занятиях в качестве критериев ценностного самопознания. Испытуемые могли: а) ранжировать их в зависимости от фазы освоения должности; б) выбрать только те из них, которые для них привлекательны; в) сформулировать свои. Все управленческие ценности были записаны на карточках, которые отбирались и ранжировались руководителями среднего звена управления (начальники отделов функциональных служб и начальники цехов).

Анализ полученных данных показал, что руководители очень индивидуальны в оценке своих предпочтений, что и следовало ожидать. Эти ценности классифицируются так:

5 из них — *смыслообразующие*, занимающие первые места в каждом «блоке». Например: «Не щадить себя для дела»; «Иметь право на ошибку»; «Готовить простор для инициатив»; «Быть в команде первопроходцев»; «Работать с верой в невозможное».

*Следующие 15* — *эгоцентрические*, ориентирующие руководителя на самого себя. Например: «Доверять только себе»; «Ставить в пример самого себя»; «Вкладывать себя в работу»; «Искать собственный путь»; «Совмещать в себе противоположные роли»; «Подтверждать свою компетентность»; «Постоянно искать себя в новом»; «Доказывать свою правоту делом» и т. п.

*Следующие 15* — *инструментальные ценности*, ориентирующие руководителя на решение задач. Например: «Добиваться успеха любой ценой»; «Формировать деловые связи»; «Находить «точки» приложения усилий»; «Искать новый импульс при неудачах»; «Идти на решение сверхзадач» и т. п.

*Следующие 5* — «*трудолюбные*» ценности, ориентирующие руководителя на эксплуатацию работников и определяющие «жесткость» его управленческой позиции, когда он видит в них только исполнителей своей воли, например: «Всех подчинять делу»; «Держать всех в напряжении»; «Никому не прощать ошибок»; «Искать виновных»; «Добиваться безоговорочного исполнения работ».

*Следующие 10* — *социальные ценности*, характерные для «мягкой» управленческой позиции, когда руководитель видит в работниках личности: «Ставить себя на место работников»; «Учиться на проблемах энтузиастов»; «Вглядываться в «средних» работников»; «Вовлекать людей в свои инициативы»; «Окрылять работников верой в людей»; «Высвечивать лучшее в человеке»; «Дать каждому шанс быть в чем-то первым»; «В каждом видеть новатора»; «Вдохновлять работников успехами»; «Открывать сильные стороны друг друга».

В отборе всех этих ценностей руководитель определяет прежде всего свою управленческую позицию. Это ценностное самоопределение руководителя важно для него самого, чтобы осмыслить свою уникальность.

Управленческое кредо руководителя является *идеологическим ядром* его управленческой позиции, так как в этой идеологии не отражены те ошибки и те достижения, которые необходимо анализировать. Это является в его самосознании важным блоком, но не

центровым. Судя по данным в заполненной им таблице, последняя его должность наиболее привлекательна для него с точки зрения должностной карьеры. Беседа с ним позволяет понять его новую управленческую позицию уже с точки зрения его *должностного статуса*, а также нового видения им своей управленческой позиции в ракурсе психологии достижения и ценностных ориентаций.

Однако с сожалением приходится констатировать, что управленческие позиции руководителей зачастую оказываются *квазиценностными*, т. е. направленными на формирование *трудоголизма* работников. Так, результаты исследования, проведенного 1–7 февраля 2012 г. среди 3351 посетителя сайта hh.ru свидетельствуют: более половины россиян (59%) ощущают на работе психологическое давление со стороны начальства и 43% задумывается в связи с этим об увольнении. Лишь пятая часть респондентов воспринимает критику как стимул к более эффективной работе. Каждый шестой работник (15%) пытается ставить начальство на место, 11% опрошенных попросту игнорируют их комментарии, а у 8% россиян претензии руководителей не вызывают ничего, кроме огорчения. Треть респондентов утверждают, что сотрудники, занимающие более высокий пост, пытаются самоутвердиться за счет подчиненных. Чуть меньше (30%) считают, что склонность к «прессингу» свойственна любому руководителю. Естественность растущих требований при работе в развивающейся компании отмечают 15% россиян, столько же оценивают политику давления как способ мотивировать работников.

Перечисляя требования начальства, респонденты назвали следующие: качественное выполнение задач при отсутствии необходимых для этого ресурсов (26%) и за минимальный срок (15%), способность работать в авральном режиме (17%), осваивать большой объем работы за меньшее время (13%). Напридири к личным или профессиональным качествам жалуются 15% участников опроса. В то же время подавляющее большинство начальников (72%) признались, что оказывают психологическое давление на своих подчиненных. Двое из каждых трех объясняют это вы-

сокой степенью ответственности за выполнение задач и необходимостью контроля ситуации. На поручения вышестоящего руководства ссылаются 16%, каждый девятый (11%) считает, что тем самым стимулирует своих сотрудников (Каждый второй..., 2012: Электр. ресурс).

Управленческая позиция руководителя включает властные ценностные ориентации, которые «запускают» процессы мотивационного подавления работников. Его поведение в таком случае мотивируется личной властью, а не только официальными властными требованиями согласно его должности — их ему недостаточно. Личная власть и власть официальная сливаются в его сознании и могут проявляться в патологиях переноса своей ответственности на работников. Такой руководитель мог быть с детства предрасположен к власти своей мотивационной системой лидерства, главенства над другими. И если во взрослом возрасте он добивается власти, то становится властолюбцем и формирует окончательно собственную квазиценностную управленческую «Я-позицию». В жизни можно выделить группу людей, у которых доминирует мотивация власти в стремлении господствовать над другими, и тех, у кого эти мотивы незначительны или вовсе отсутствуют. Использование власти порождает у властолюбца приятные переживания: подчиняя людей своей воле, он повышает тем самым и уровень своей самооценки.

**Краткие выводы.** Управленческие отношения «руководитель — работники» важно анализировать с точки зрения понимания их *ценностных ориентаций*, которые различны в управленческих отношениях «руководитель — подчиненные» и «руководитель — сотрудники». Эти ценностные ориентации являются, с одной стороны, индивидуальными для каждого руководителя, а с другой — фиксируют определенные типичные признаки *властных* проявлений его управленческой позиции по отношению к работникам, находящимся в сфере его полномочий. *Внутренним импульсом* формирования властных *управленческих позиций* являются определенные мотивы, которые могут осознаваться им в тех или

иных *ценностных ориентациях* и проявляться в том или ином *стиле руководства*. Те или иные ценностные ориентации могут возникать в сознании руководителя в широком спектре и быть *динамичными доминантами*, гибко регулируя его поведение в зависимости от организационных ситуаций: «социальные отношения — дело — социальные отношения». Но могут быть и устойчивыми в *узком спектре* осознаваемых организационных ситуаций. И тогда ценностные ориентации руководителя проявляются в стиле руководства как доминанты эгоцентризма: «дело — манипуляции — дело» или трудоголизма: «дело — ответственность — дело». Могут быть и совмещенные варианты ценностных ориентаций управленческой позиции руководителя. Приоритетные ценностные ориентации представляют *идеологическое кредо* управленческой позиции руководителя, т. е. становятся руководством к действиям в его деловом поведении.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Каждый второй россиянин подумывает об увольнении из-за «прессинга» начальства — опрос (2012) [Электр. ресурс] // Интерфакс.

12 февраля. URL: <http://www.interfax.ru/society/news.asp?id=230584> (дата обращения: 15.02.2012).

#### MANAGERS' ADMINISTRATIVE VALUES

Yu. D. Krasovskiy

(The State University of Management)

*The article describes an example of the study of the administrative values of the heads of a firm by the author's techniques. The managerial values are developed by the author on the basis of his consulting experience and presented in the techniques of card rankings and blank questionnaires. In accordance with the results of a local poll of top managers three types of axiological orientations of the heads are revealed: egocentric, «workaholic» and social ones.*

*Keywords: administrative relations, managers' axiological orientations, administrative positions of heads, dispositional field, sense-generating values, egocentric values, instrumental values, «workaholic» values, social values.*

#### BIBLIOGRAPHY (TRANSLITERATION)

Kazhdyi vtoroi rossiiainin podumyvaet ob uvol'nenii iz-za «pressinga» nachal'stva — opros (2012) [Elektr. resurs] // Interfaks. 12 fevralia. URL: <http://www.interfax.ru/society/news.asp?id=230584> (data obrashcheniia: 15.02.2012).